

KRONIK

Louise Karlskov Skyggebjerg

Arbejdsliv i supermarkeder

Er supermarkederne arbejdspladser med kedeligt rutinearbejde, dårlig løn og dårlige arbejdstider? Eller er de arbejdspladser med en tæt kontakt til kolleger og kunder og gode muligheder for en hurtig karriere, hvor flaskedrengen kan komme helt til tops? Det var nogle af de spørgsmål, der lå bag Arbejdermuseets undersøgelse af arbejdsliv i supermarkeder fra 1950'erne til 2001. Målet var at komme bag supermarkedernes dårlige image som arbejdsplads og se på arbejdsforholdene for de mange medarbejdere.

Arbejdermuseet har i de seneste år beskæftiget sig med undersøgelser af arbejdsliv i detailhandlen. Det skyldes en erkendelse af, at industriarbejderen hidtil har været i fokus i forskningsindsatsen, men at detailhandlen også er et vigtigt indsatsområde præget af vilkår, der adskiller sig fra industriarbejdernes.

I 1999 lavede Arbejdermuseet i samarbejde med Nationalmuseet og Københavns Bymuseum en undersøgelse af Daells Varehus og Daells Varehus Postordre (Adersen 2000). I 2001 gjorde en bevilling fra det daværende Statens Museumsnavn det muligt at fortsætte med en undersøgelse af arbejdsliv i supermarkeder fra 1950'erne og til i dag. Denne artikel omhandler den del af supermarkedsundersøgelsen, der drejer sig om arbejdsliv anno 2001. Sigtet med denne del af projektet er samtidokumentation til brug for museumsfolk og andre med interesse for detailhandlens historie. Der er der-

for primært tale om en empirisk beskrivelse af forhold omkring de enkelte medarbejderes arbejde på en almindelig hverdag set ud fra deres synsvinkel. Undersøgelsen omfatter ikke de mange baglandsfunktioner, kontorarbejdet og arbejdet i bagerafdelinger, og der er ikke gjort noget forsøg på at sætte den ind i et teoretisk perspektiv. Det overlades derfor til læserne selv at se de fremlagte empiriske resultater i forhold til teorier om f.eks. det postindustrielle samfund, servicesamfundet og samfundets McDonaldisering. Hele projektet er præsenteret i rapporten *Supermarkedet. – Fortællingen om en arbejdsplads fra 1950'erne til 2001* fra Arbejdermuseet 2002.

Et supermarked anno 2001

Udviklingen af supermarkedet som butiksfarm har medført en forskydning i arbejdsdelingen mellem kunde, butik og leveran-

dør (Agersnap et al. 1983). Varerne ankommer i 2001 færdigindpakkede og med stregkode, så de ikke skal prismærkes enkeltvis, og kunderne er vænnet til at betjene sig selv og stort set kun være i kontakt med personalet i forbindelse med betaling. Den største forandring skete med overgangen fra selvbetjeningsbutik til supermarked i 1950'erne, mens arbejdsopgaverne i 1950'ernes supermarked og et supermarked anno 2001 stort set er de samme, selvom butiksarbejdet som følge af den teknologiske udvikling er blevet yderligere rationaliseret.

De grundlæggende arbejdsopgaver i et supermarked er disponering, dvs. bestilling af varer, modtagelse af varerne, når de leveres, placering af varerne i butikken, pris-skiltning, kundekontakt og modtagelse af betaling ved kassen samt oprydning og opfyldning med varer fra lageret. Efter indførelsen af selvbetjening er det især kassefunktionen, der er ændret med indførelsen af edb-styrede kasseterminaler og scannere. For de øvrige arbejdsopgavers vedkommende er der indført flere hjælpemidler i form af palleløftere, pappressere, flaskeautomater o.l., og der er sket en ændring af den form, varerne leveres i, der gør arbejdet med håndtering af varerne lettere. Pakning af varer er flyttet til industrien og sker i dag i butikkerne udelukkende i grønt- og slagterafdelinger. I discountbutikkerne er denne arbejdsopgave helt væk. Håndscannere har gjort varebestilling enklere, og skilteskrivning er stort set afløst af udprintninger vha. ganske få tast på computeren. Prismærkning af de enkelte varer er afløst af etiketter i hyldeforkanterne, og allokering, dvs. placering af varerne, styres ofte af centralt udarbejdede planogrammer, der er tegninger over varenes placering. Der er sket en koncentration af dagligvarehandlen i få store kæder, hvad der betyder at prisfastsættelse,

markedsføring og aftaler med leverandører om indkøb som regel styres centralt. I mindre omfang kan disse arbejdsopgaver stadig findes i især store butikker tilsluttet frivillige kædesamarbejder som f.eks. SuperBest.

Deltagerobservation og interview

Arbejdermuseet har undersøgt arbejdslivet i supermarkeder ved hjælp af interview med butiksansatte¹ og deltagerobservation i tre supermarkeder i sammenlagt en måned. De tre butikker er SuperBrugsen, Netto og et stort privat supermarked tilsluttet et frivilligt kædesamarbejde². De tre butikker repræsenterer forskellige kæder, ejerforhold, størrelser og urbaniseringsgrader. Netto er definitions-mæssigt ikke et supermarked, men en discountbutik. Butikstypen er taget med i undersøgelsen dels som sammenligningsgrundlag for de traditionelle supermarkeder, dels fordi kæden har udviklet sig til en blandingsform mellem et supermarked og en discountbutik. Det er bl.a. sket i takt med, at varesortimentet er udvidet med en række ferskvarer.

Interviewene er alle semistrukturerede, og cirka halvdelen er efterfølgende transkriberet og analyseret systematisk efter en række temaer som f.eks. ledelse, fritid, fremtiden, kundekontakt og samarbejde. Temaerne blev ændret og suppleret undervejs i analyseprocessen, således at de dels afspejler de emner, der på forhånd var valgt som fokus for undersøgelsen og som dermed var indarbejdet i interviewguiden, dels afspejler emner, som en gennemlæsning af feltnotater og interview viste var relevante.

Den teoretiske tilgangsvinkel til feltarbejdet er socialkonstruktivismen, dvs. en opfattelse af, at viden skabes i social interaktion, og at forskeren er positioneret. Sagt

på en anden måde blev supermarkedernes 'virkelighed' set gennem briller, der afspejler forskerens baggrund og interessefelt, og forskerens tilstedeværelse påvirkede den observerede virkelighed. Derfor udgør Arbejdermuseets fortælling om arbejdsliv i supermarkederne ikke den eneste mulige sande fortælling, men en blandt flere. Det blev efterstræbt, at deltagerobservatørens tilstedeværelse i butikkerne påvirkede dagligdagen så lidt som muligt, f.eks. blev der ikke skrevet notater i løbet af dagen, fordi det eksplicit ville gøre opmærksom på dobbeltrollen som kollega og iagttagere. I stedet blev der efterfølgende skrevet feltnotater om dagenes forløb.

Kombinationen af deltagerobservation og interview fungerede godt, bl.a. fordi interviewerens aktive indsats som vareopfylder, flaskedreng, kassedame osv. medvirkede til, at der på forhånd var skabt et tillidsforhold mellem intervieweren og den interviewede. Deltagerobservationen gav desuden mulighed for et dobbeltblik, der gjorde det nemmere under interviewene at stille relevante spørgsmål. På samme tid blev butikslivet oplevet med den udenforståendes øjne og af én, der havde prøvet arbejdet på egen krop. Den praktiske erfaring gav indblik i en række problematikker og selvfølgelig viden for supermarkedsansatte, som intervieweren ellers ikke havde adgang til. Deltagerobservationen gav desuden lejlighed til at spørge til arbejdet, mens det foregik, og de egentlige interview blev på den måde suppleret med en lang række uformelle samtaler.

I det følgende stammer citater fra interviewene med nuværende og tidligere supermarkedsansatte, med mindre andet er angivet. Interviewene findes på Arbejdermuseet. Da alle er lovet anonymitet, er navne fjernet fra materialet.

Nogle generelle træk ved arbejdet

De forholdsvis simple og rutineprægede arbejdsopgaver i supermarkederne betyder, at de fleste arbejdsfunktioner kan udføres med få kompetencer og lav grad af specialisering. Kun på lederniveau og i specialafdelinger som slagterafdelingen kræver arbejdet individuelle kvalifikationer. Supermarkederne beskæftiger derfor i overvejende grad personale, der sælger tid frem for kvalifikationer. Når de timelønnede i supermarkederne stempler ind og ud, er de et typisk eksempel på personer, der sælger råderet over deres arbejdskraft i et bestemt tidsrum.

Arbejdet indebærer som regel lørdagsvagter og lange vagter til ud på aftenen, men også en ugentlig fridag. Ubetalt overarbejde i større omfang er et must for dem, der ønsker at gøre karriere, og derfor er 37 timers arbejdsuge stort set kun en realitet for timelønnede og for medarbejdere på grundniveau uden ønske om forfremmelse. Arbejdet er relativt lavtlønnet, og i 2000 viste en opgørelse, at detailhandlen er den branche, der har den laveste lønsum overhovedet (Detailrapporten 2000). Typiske personalegoder er rabat på indkøb og enkelte personalefester, men generelt gøres der ikke meget ud af personalepleje. Flere ledere hævder, at løn og arbejdstider er bedre end deres rygte, men Arbejdermuseets undersøgelse viser, at medarbejderne ofte fremhæver en relativt lav løn som noget negativt, og at mange er utilfredse med skæve arbejdstider og lange arbejdsdage. Planlagte vagter på op til 15 timer er normalt, og dertil kommer overarbejde. Flere hævder, at de vil finde andet arbejde, hvis lukkeloven bliver ophævet, og butikkerne holder åbent hver søndag. Kun få fremhæver de fordele, det giver at have en ugentlig fridag.

På grund af arbejdstiderne og udbredt overarbejde kan det være meget vanskeligt at tilpasse et arbejdsliv i et supermarked med et familieliv med små børn, men det lader sig alligevel gøre for en del.

En butikschef hævder, at hans medarbejdere oftere og oftere prioriterer deres fritid højere end næsten alt andet. Som eksempel nævner han en nyuddannet medarbejder, som han regnede med skulle gøre karriere, men medarbejderen ønskede kun et job på 30 timer. Det var butikschefen ikke meget for at give ham, for han

»tænkte, det er da en god elev. Han skal da have et godt job, og så arbejder han de der 37 timer plus adskillige interesse-timer, og så kommer han ellers derudaf og bliver til noget. Men det var han slet ikke interesseret i«.

Den nyuddannede foretrak at have tid til at spille musik.

I Arbejdermuseets undersøgelse er der flere eksempler på folk, der har fået tilpasset deres arbejdstider, så de har tid til familien og deres fritidsinteresser. Omvendt er der også en del, der lægger mange 'interessetimer' i butikkerne i form af ubetalt overarbejde.

De fleste medarbejdere tager forholdsvis let på overenskomstens bestemmelser om arbejdstid. Især i butikker og afdelinger med et godt samarbejdsklima og en populær leder er medarbejderne generelt fleksible og arbejder ekstra, når butikkens drift kræver det. Til gengæld forventer de også fleksibilitet, når de har brug for ekstra frihed.

Supermarkederne byder på gode muligheder for at gøre karriere forholdsvis hurtigt. Ufaglærte butikschefer er ikke noget særsyn, og en karriere fra almindelig butiksassistent til butikschef varer ofte kun

ganske få år. Supermarkederne har problemer med at skaffe stabil arbejdskraft i tilstrækkelig grad, hvad der medfører, at gode medarbejdere ofte opnår særlige privilegier især i form af gode arbejdstider uden lukke- eller lørdagsvagter.

Personaletyveri er et almindeligt problem, og derfor bruger butikkerne forskellige måder at kontrollere medarbejderne på, f.eks. ved udgangskontrol, hvor medarbejdernes tasker kontrolleres, når de forlader butikken, eller ved prøvekøb, hvor det kontrolleres, at kassemedarbejderen ikke snyder med, hvad der slås ind på kasseapparatet. Med de moderne edb-styrede kasseterminaler er det desuden muligt at følge med i den enkelte kasseassistent's arbejde, mens det foregår. Der er i undersøgelsen ikke noget, der indikerer, at medarbejderne føler sig generet af kontrollen og overvågningen. Arbejdet kan medføre stress og skader i bevægelsesapparatet, men supermarkederne er ikke specielt udsat for arbejdsskader. Kassearbejdet er den mest belastende arbejdsfunktion både med hensyn til stress og fysiske arbejdsskader.³ En medarbejder fortæller, at hun af kassearbejdet fik så ondt i skulderen, at hun måtte have gigtpiller, og

»hver gang jeg løftede bare en ting, så havde jeg så mange smerter, at jeg kunne løbe skrigende bort«.

Hendes historie er langt fra enestående, og især ældre kassepersonale med lang anciennitet lider af smerter i arme, skuldre og ryg.

I Arbejdermuseets undersøgelse er der også flere medarbejdere, der er blevet syge af stress. Et eksempel er en slagtermester, der fortæller, at han i en periode ikke kunne sove om natten og havde ondt i maven på grund af stress. Han

»lå og tænke fremad, hvordan skulle jeg

nu komme igennem den næste dag, fordi altså jeg skulle både nå det og det og det [...] Så begyndte jeg at komme kl. 5 om morgenen for simpelthen at få det pisket igennem».

Sammenligning af de tre undersøgte butikker

I Netto kan man tale om en 'keep it simple'-strategi, hvor specialfunktionerne i kiosk, grønt- og slagterafdelinger er skåret væk, og lageret ideelt set er reduceret til hylderne i butikken. Alle medarbejdere varetager stort set de samme arbejdsopgaver med få variationer i graden af ansvar og kompetence. Der er tale om en simpel og rationel arbejdsdeling og en flad organisationsstruktur, hvor de fleste administrative opgaver varetages af hovedkontoret.

Netto er den butikstype, hvor arbejdsopgaverne er mest standardiserede og rutinerede. Samtidig er det den butikstype, der har den højeste personaleomsætning. Der er en relativt lille kerne af faste medarbejdere suppleret med mange løst ansatte.

Fordi der i så høj grad er tale om rutinearbejde, er det for Netto ikke et problem at have et personale, der primært består af unge uden erfaring. Det er derimod en fordel pga. det høje arbejdstempo. En ung medarbejder forklarer om arbejdet i Netto, at

»det skal gå stærkt. Det kan ikke være folk, der er 40-årige. De kan ikke holde til det overhovedet«.

I Netto udnyttes det tilstedeværende personale optimalt, så der ikke forekommer tidspunkter, hvor nogle medarbejdere har travlt, mens andre kan tage det roligt. Antallet af åbne kasser reguleres f.eks. med kundestrømmen, sådan at en ubeskæftiget

kasseassistent straks forlader kassen og arbejder med vareopfyldning i stedet.

Netto-medarbejderne går som regel i overensstemmelse med butikkens koncept ikke op i at levere en høj grad af kundeservice. Mange medarbejdere har dog samtidig et ønske om at 'deres' butik skal være pæn og have gode salgstal. For de medarbejdere, der er i Netto længe, er det ofte af betydning, at de arbejder for en succesfuld kæde. Af de undersøgte butikker er det Netto, der i højeste grad har formået at skabe en tilknytning til kæden, et 'vi' og 'de andre', hvor medarbejderne føler sig som del af en særlig gruppe.

I SuperBrugsen er ansvaret i højere grad fordelt ud på flere medarbejdere, hvad der også skyldes, at det er en større butik. Her finder man både en stor gruppe mobile unge og en stor gruppe erfarne medarbejdere med lang anciennitet, og aldersgennemsnittet er væsentligt højere end i Netto. Arbejdstempo er ikke nær så vigtig et parameter som i Netto, men til gengæld er der en højere grad af kundeservice, og faglig viden og ordenssans betyder mere. De forskelle, der i denne undersøgelse ses mellem SuperBrugsen og Netto, skyldes formodentlig ikke blot forskelle mellem de to kæder, men også butikkernes geografiske beliggenhed. Det er ikke muligt ud fra undersøgelsens materiale at fastslå, om der i virkeligheden er tale om en forskel mellem by og land, men der er ingen tvivl om, at bl.a. medarbejdersammensætningen i en SuperBrugsen i Københavns centrum ligner medarbejdersammensætningen i Netto mere med mange unge ansatte. Da der er tale om en selvstændig brugsforening, har butikken en relativ høj frihed i forhold til baglandet, hvad angår varesortiment, priser, økonomiske prioriteringer o.l. I det daglige arbejde har det dog primært betydning på lederniveau.

I det store private supermarked, der er den tredje undersøgte butik, er organisationsstrukturen væsentlig mere hierarkisk end i de øvrige butikker, og der er den højeste grad af arbejdsdeling, hvad der skyldes, at butikken er meget stor og har en række specialafdelinger. Hver afdeling er relativt selvstyrende og ledes af en afdelingsleder, der har stor beslutningskompetence og bl.a. selv ansætter sine medarbejdere. Funktionsopdelingen har en pris i form af, at arbejdskraften ikke udnyttes så effektivt. I modsætning til de to andre undersøgte butikker er arbejdet ved kassen f.eks. adskilt fra arbejdet i resten af butikken, og der er ikke det store samarbejde mellem afdelingerne. Det kan derfor let forekomme, at en kassemedarbejder er mere eller mindre ubeskæftiget i en periode, mens der er travlt i kolonialafdelingen med vareopsætning. Supermarkedet kan ses som Nettos modsætning i den forstand, at der satses på kundeservice og stort vareudbud af mere luksuriøse varer. Prioriteringen af værdier som højt arbejdstempo og kundeservice varierer fra afdeling til afdeling. Da der er tale om en privatejet butik i et frivilligt kædesamarbejde, er friheden i forhold til baglandet relativ stor, men det betyder i det daglige kun noget for ledelsen til og med afdelingsledere.

En komparativ analyse af de tre nærmere undersøgte butikker viser stor lighed mht. de daglige rutiner. Det er grundlæggende de samme arbejdsopgaver, der skal udføres hver eneste dag i hvert eneste supermarked, men der er forskel på den hierarkiske struktur og på, hvordan arbejdsopgaverne er fordelt. Butikkerne adskiller sig også fra hinanden mht. arbejdstempo, medarbejdernes aldersfordeling og kompetence samt arbejdsfordelingen mellem butik og bagland. Desuden viser undersøgelsen, at der er stor forskel på at arbejde i en stor og en lille bu-

tik, f.eks. er funktionsopdelingen ikke overraskende mindre i små butikker.

Arbejdet på gulvet og i kassen

Man kan i supermarkederne grundlæggende skelne mellem arbejdet 'på gulvet' med varebestilling, opfyldning, oprydning m.m. og betjeningen af kunderne ved kassen. De fleste faste medarbejdere arbejder som regel primært på gulvet og har ofte ansvaret for et mindre område i butikken, som de passer og bestiller varer til. En medarbejder fortæller, at han bedre kan lide at fylde varer op end at betjene kassen, fordi

»der kan jeg sådan gå rundt i mine egne tanker lidt og stresser heller ikke så meget. Der bevæger man sig også. Det er også rart.«

En anden fortæller om kassearbejdet, at

»du sidder jo bare og siger det samme dag ind og dag ud. Sidder og bliver smådement [...] Du sidder og siger beløbet, og så giver du penge tilbage. Så laver man ikke rigtigt andet. Og så sidder du og hører på sådan en biblyd, som giver tinitus. Så efter en hel dag i kassen, så er man rimelig kvæstet, selvom man ikke har lavet noget rent fysisk. Man bliver træt på sådan en mærkelig måde. Man får hovedpine af det. Det gør jeg i hvert fald«.

Selv en fast kassedame fortæller, at det er lidt ensformigt kun at arbejde i kasse og anstrengende, især hvis der ikke er noget at lave. Hun siger,

»jeg synes ikke, der er ret meget at fortælle om, når man sidder ved en kasse. Man sidder og scanner det igennem. Sid-

der og får bib bib hver gang, du drøner den igennem. Bib bib bib [...] Nogen gange kan du altså godt sidde og blive træt af den lyd«.

Arbejdet ved kassen har generelt lav status og varetages i overvejende grad af løst tilknyttede unge medarbejdere, især piger. Kassearbejdets lave status kan ses i sammenhæng med, at det generelt på arbejdspladser er karakteristisk, at arbejdsopgaver, der primært varetages af kvinder, vurderes lavt på en usynlig værdiskala (Nielsen 1992, 12).

En ældre medarbejder fortæller, at nogle af kollegerne

»føler sig mere, fordi jamen, kassedame, det kan man altid blive [...] Men der er forskel på bare at være kassedame og så være en god kassedame. Og en kassedame, hun skal altså også kunne tænke selv. Nej, det er da ikke nødvendigt, fordi man kører jo bare igennem [scanneren]. Men der er mange andre ting også«.

De andre ting, hun hentyder til, er f.eks. pengeansvaret og behandlingen af kunderne. Selve betjeningen af de moderne kassesystemer med scannere er derimod ret simpel. En butikschef forklarer, at

»det er jo i dag let at sætte en medarbejder ind i at ekspedere i kassen. [...] Det svære består i at få den kassemedarbejder til at sidde og smile og være venlig og høflig over for kunderne«.

Udsagnet understreger, at det er i butikernes interesse at medarbejderne trives, da det smitter af på behandlingen af kunderne og dermed på virksomhedens omsætning. Til forskel fra fabriksarbejdere er der nemlig tale om frontpersonale, hvor en god

kunderrelation er væsentlig. En butikschef fortæller, at der ikke

»styr på vores personale, arbejdsplaner osv., så får vi den serveret lige i hovedet med det samme fra kunderne: dårlig betjening, dårligt indtryk af den ene eller den anden, hvorfor mangler den vare osv. osv. Er der afdelinger, hvor der i perioder er store personaleproblemer, kan det direkte være et utaknemmeligt job«.

I supermarkederne foregår det meste af arbejdet 'frontstage'. De ansatte er bortset fra i morgentimerne før åbningstid, og når de arbejder på lageret, konstant under observation fra kunderne. De fleste fremhæver kundekontakten som det bedste ved deres arbejde. En butikschef hævder ligefrem, at mange er i branchen, fordi de har et kontaktnødvendighed. For nogle kan kundekontakten dog også blive for tæt, og en del bryder sig ikke om at kunderne kender deres navn. Flere nægter at gå med navneskilt, selvom det er påbudt, og de er kede af, at deres navn står på bonen. Det krænker deres 'personlige rum'. For især butikschefer i mindre byer kan det være irriterende, at »der bliver lagt mærke til, hvordan man opfører sig, og hvordan haven og bilen ser ud«. Også for de øvrige ansatte kan det

»blive for tæt på at møde kunder og være en del af nærsamfundet her, og så også være den, som står nede i en butik«.

Samværet med kolleger

Det meget rutineprægede arbejde i supermarkederne leder tanker hen på industri-samfundets samlebåndsarbejde. I mange butikker er der installeret stempelur, og især kassearbejdet er ensformigt med mange monotone bevægelser. En medarbejder

fortæller om arbejdet i Netto, at det er kedeligt og trivielt og kalder det »et lortearbejde til mindstelønnen«, hvor man laver det samme hver eneste dag. En anden vil gerne lave noget, der er knap så forudsigeligt. Trods disse udsagn er de omtalte medarbejdere glade for deres arbejde, fordi der er et godt sammenhold i butikken. Arbejdet er ikke i sig selv udviklende, engagerende og underholdende,⁴ men det kan gennem samværet med kollegerne opfylde de to sidstnævnte behov. Sjov med kunder og kolleger kompenserer for arbejdets ensformighed. Et måske ekstremt eksempel er to kassemedarbejdere, der når arbejdet bliver for kedeligt, synger Beatles-sange for kunderne. En butiksassistent fortæller, at

»der er også til tider, hvor man står op om morgenen og tænker, nej jeg gider bare ikke tage på arbejde. Men alligevel gør man det, fordi man ved, at man får det sjovt med kollegerne. Man laver det samme hver eneste dag i praktisk arbejde, så det er mest for kollegernes skyld, at jeg har holdt fast hernede«.

En anden fortæller om samarbejdet med sin nærmeste kollega, at

»vi har kørt kanongodt sammen. Det har også utroligt meget at sige, hvordan man spiller sammen. Når vi er så mange timer sammen hver eneste dag, så skal man faktisk fungere som en familie, eller hvad man skal sige, familie nummer to.«

Det er almindeligt, at forholdet til arbejdet ændrer sig, når medarbejderne får familie. En butikschef fortæller, at da hun var enlig

»var det faktisk ens liv. Det var jo Netto [...] Nu prioriterer man fritid meget høje-

re end arbejde. Men dengang, der var det arbejde [...] Man gav alt til Netto af sit liv«.

Hvor de unge ofte ser kolleger i fritiden, er det typisk, at ældre medarbejdere i høj grad ønsker at holde fritid og arbejde adskilt. En kvinde fortæller, at hun altid har

»holdt arbejde for sig selv og familie og fritid for sig selv. Altså selvfølgelig kan jeg da godt lide at snakke med dem [kollegerne], og vi har det også godt heroppe. Men min fritid, den vil jeg have for mig selv og min familie«.

En yngre medarbejder siger derimod, at

»det gør hverdagen lidt sjovere, når der er nogen på min alder, fordi det kan blive kedeligt [...] Alle de gamle er der ikke så meget gang i. De laver deres job, og så går de hjem«.

De gode muligheder for menneskelig kontakt med kunder og kolleger er sandsynligvis forklaringen på, at de mange medarbejdere, der udtrykker utilfredshed med løn, arbejdstider og arbejdsvilkår i øvrigt i supermarkederne, ikke finder et bedre betalt ufaglært arbejde f.eks. på en fabrik. Én forklarer, at det er spændende at være i butik,

»fordi der sker noget, og man snakker med folk her. Du har mere kontakt med dem, end hvis det var, man var på en fabrik«.

At fællesskabet er vigtigt bekræftes af en leder, der åbenlyst fortæller om, hvordan han forsøger at moppe en medarbejder til at holde op, fordi han har været der så længe, at det er for dyrt at fyre ham. Lederen fortæller, at

»dem, der bliver holdt uden for, de har det mange gange svært. Og så kan man sige, jamen ind imellem så er der nogen, der bliver holdt uden for. Det kan godt være, at jeg gør det med vilje, fordi vedkommende måske ikke gør de ting, jeg siger [...] Altså f.eks. hvis de ikke får at vide, hvornår der er kaffepause, så de kommer for sent til pausen, så må de jo holde pause alene. Så kan de godt regne ud, jamen jeg må have gjort noget forkert over for noget. Ikke over for mig måske, men over for nogen af de andre, siden de er sure på én. Og det gør jo, at man mange gange retter ind til højre, fordi man gerne vil være med i fællesskabet«.

De ansatte – tre arketypiske medarbejdergrupper

Nogle generelle kendetegn ved de supermarkedsansatte er, at der er mange ufaglærte, mange på deltid, mange kvinder på grundniveau og et flertal af mænd i lederstillinger, få med en høj anciennitet og få fagforeningsmedlemmer. Personalet er forholdsvis homogent og består hovedsageligt af personalegrupper, der hører til HK's område. Siden 1950'erne er der kommet flere kvinder i butikkerne, og det er ofte dem, der har deltidsarbejde. Samtidig er der kommet flere yngre medarbejdere, der har butiksarbejde som et midlertidigt job. De er også ofte på deltid, og f.eks. er det almindeligt at have arbejde som butiksassistent ved siden af et fuldtidsstudium, eller når man holder 'sabbatar' undervejs i et uddannelsesforløb. Deltidsarbejde er en fordel for butikken, fordi det ikke koster ekstra i overarbejdsbetaling, og fordi det giver stor fleksibilitet i arbejdsstyrken. I supermarkederne er der f.eks. brug for ekstra personale i spidsbelastningsperioden sidst på eftermiddagen.

I supermarkeder kan man groft skelne mellem tre former for ansatte, som bliver beskrevet i det følgende. Der er tale om arketypiske beskrivelser, og empiriske variationer findes selvfølgelig.

For det første er der gruppen af fastansatte medarbejdere over 25 år, ofte kvinder, der på arbejdet medbringer en række 'husmoderdyder'. De går op i at gøre deres arbejde omhyggeligt, at kunderne får en god betjening, at butikken ser ordentlig ud, og de følger omsorg for butikken og deres nærmeste kolleger. En tidligere afdelingsleder fortæller f.eks., at hun arbejdede mange timer, fordi hun er perfektionist og »hvis det skal være perfekt, så kan du ikke bare være her 37 timer«. Nu da hun ikke er leder mere, går hun hjem med god samvittighed, men hun kan stadig ikke lide at se, at tingene ikke er i orden. En anden, der i en periode har været syg af stress fortæller, at han har måttet lære at efterlade tingene som de er, men

»det er det der med, at når man godt kan lide det stadigvæk og virkelig lever for det, så vil man gerne have [at der er] fyldt op [med varer i butikken], og at det ser pænt ud. Man vil stå inde for det, der ligger derude«.

Denne gruppe medarbejdere ser ikke kolleger i fritiden, men det betyder noget for dem, at der er en god stemning, mens de er på arbejdspladsen. De skal have det hyggeligt, hvad der for dem ofte er at snakke med kolleger om familien. De føler en vis trykthed ved at være i et kendt miljø og bliver ofte i butikken, selv når de er utilfredse med arbejdsvilkårene. Utilfredshed hos denne gruppe kan f.eks. skyldes, at de ikke føler, det er muligt at leve op til butikkens målsætning hvad angår kundeservice. En medarbejder fortæller f.eks., at hun en dag vil tage butikkens koncept,

»og så vil jeg skrive op punkt for punkt [...] Sådan står der, at det skal være, og hvordan det er [...] Fordi jeg vil egentlig gerne leve op til lige nøjagtigt det, man ønsker. Og så er det utilfredsstillende, hvis det ikke lige er sådan«.

Den anden gruppe medarbejdere er de unge under 25 år, der kun regner med at arbejde i butik i en kortere periode og ofte er på deltid. De arbejder som regel i et højt tempo, så arbejdet kan blive hurtigt overstået, og der er tid til at have det sjovt med kollegerne. Også for dem er et godt socialt miljø vigtigt, og de ser relativt ofte kolleger i fritiden, hvor deres fællesskab bygger på byture, fester og fyraftensøl. Deres pligtopfyldenhed skyldes mere hensynet til kollegerne end hensynet til butikkens drift, men hvis butikschefen eller deres nærmeste leder er flink, arbejder de gerne lidt længere og hurtigere for hans skyld. Netto satser i høj grad på denne gruppe af medarbejdere, men de findes i alle supermarkeder. Mange af de unge mobile føler i overraskende høj grad ansvarlighed, loyalitet og omsorg over for butikken og kollegerne, men hos denne gruppe medarbejdere kan der også være disciplinære problemer og folk »der skal sparkes til, [fordi] de har en tendens til bare at stå og snakke, og der sker ikke ret meget«. Det er ofte kollegerne

»der går ud og sparker til dem, fordi de er sure over, at det er dem, der skal gå og lave det hele, når de andre bare står og snakker. De kan godt finde på at gå ud og sige, nu kan I godt komme i gang, for jeg er træt af at gå og lave det her alene«.

Det sociale element er således med til at sikre, at medarbejderne leverer den ønskede arbejdsindsats. En medarbejder forklarer, at

»hvis der er én, der bliver syg, så går det ud over 2-3 andre, fordi så skal de bare løbe stærkere. Det er ikke sådan som på en fabrik eller et kontor, hvor de bare kan lade arbejdet ligge«.

Det samme gælder selvfølgelig, når der er medarbejdere, der prøver at snyde sig til at lave mindre.

Flere ledere klager over, at der blandt det helt unge personale kan mangle en forståelse for, at deres arbejdsindsats er nødvendig for butikkens drift, og at de derfor ikke bare kan blive væk. Undersøgelsen bekræfter, at der er problemer af den art. Flere unge medarbejdere fortæller, at de har pjækket fra arbejde eller forsøgt at gemme sig på arbejdspladsen. En servicemedarbejder fortæller, at

»første maj eller sådan noget, der kunne jeg ikke finde en afløser. Så meldte jeg mig bare syg der. Det blev jeg nødt til. Der skulle jeg i Fælledparken«.

Den tredje medarbejdergruppe er dem, der satser på at skabe en karriere, og som arbejder næsten ubegrænset, når butikkens drift kræver det. Deres motivation er drømmen om frihed, dvs. at blive butikschef i deres 'egen' butik. Det betyder ikke, at de drømmer om at blive ejere af et supermarked, men de vil gerne lede en butik i kæden. Det er typisk for denne medarbejdertype, når en butikschef forklarer, at det bedste ved arbejdet er »friheden. Det, at man simpelthen føler, at det er min egen butik«. Denne gruppe medarbejdere består dels af unge, der håber at gøre karriere, dels af ledere og mellemledere. Langt hovedparten er mænd. Ofte må denne gruppe foretage et valg mellem prioritering af arbejde/karriere og familie/fritid. Når de har familie og fortsat ønsker en karriere, er de afhængige af, at bag-

landet er velfungerende, dvs. at ægtefællen kan tage sig af hovedparten af opgaverne i privatlivet.

Temmelig mange medarbejdere opgiver drømmen om karriere undervejs pga. skuffede forventninger og de personlige omkostninger, der følger med i form af ubegrænset og uforudsigelig arbejdstid og manglende tid til familien. En fraskilt medarbejder fortæller, at han tidligere brugte »utroligt meget tid« på arbejdet, og arbejdsuger på op til 80 timer er ikke ualmindeligt. I dag prioriterer han som enlig far anderledes og er glad for at kunne tænke på andet end arbejdet derhjemme, for han mener, det andet kostede ham hans ægteskab. Omprioriteringen følger ofte efter uindfriede karriereambitioner. Et eksempel er en medarbejder, der fortæller, at han for længe siden gerne ville avancere, men

»så valgte jeg modsat. Jeg søgte på et tidspunkt, men da jeg ikke fik det, så har jeg valgt min fritid i stedet for. Også når man kan se, hvor mange interesselimer, der skal bruges på at være chef, så var det ikke mig«.

Krage søger mage, og i pauserne afspejler grupperingerne de forskellige medarbejdertyper. Samarbejdet er som regel bedst mellem ligesindede, mens der ofte forekommer forståelsesproblemer især mellem gruppen af stabile, omhyggelige og til tider langsomme medarbejdere og gruppen af karrieremindede. En omhyggelig medarbejder fortæller, at

»der var da en gang, hvor jeg var lige ved at sige, nu kan de rende mig. Nu vil jeg ikke være her længere. Fordi jeg er ikke særligt hurtig på gulvet, men jeg er effektiv. Det, jeg laver, det er til gengæld også ordentligt. Men der havde vi en

souschef, det kunne hun slet ikke acceptere, så hun smed mig i kasse konstant«.

Forskellen mellem medarbejdertyperne dækker til dels over en kønsforskel, og det kommer bl.a. til udtryk ved, at der blandt lederne er en overvægt af mænd. Mange af de kvindelige ledere tilhører desuden den førstnævnte gruppe af stabile medarbejdere og er ikke egentlig karriereorienterede. Det betyder bl.a., at de har en anden ledelsesstil med mere fokus på den enkelte medarbejders trivsel.

De tre medarbejdertyper er alle repræsenteret i de undersøgte butikker, men i Netto dominerer de unge mobile, hvad der er karakteristisk for discountbutikker. De unge mobile er kendetegnet ved, at de er ufaglærte og uerfarne og derfor har en minimal viden om butiksdrift. Det er ikke et problem i forhold til de fleste daglige arbejdsopgaver som kassebetjening og vareopfyldning, fordi de er relativt simple at udføre. Problemet opstår som regel i forbindelse med kundekontakten, hvor manglende erfaring og uddannelse kan gå ud over serviceniveauet. Det er ikke så problematisk i Netto, hvor kunderne som en del af konceptet er vænnet til et minimalt serviceniveau, men det kan være problematisk for mere traditionelle supermarkeder, der kan bruge et højt serviceniveau som en konkurrenceparameter.

En vis frihed til selv at tilrettelægge arbejdet og uddelegering af ansvar skaber motivation hos alle de tre skitserede medarbejdertyper. En afdelingsleder forklarer, at

»hvis folk får et ansvar, så er de også mere interesseret i deres job. Hvis du bare går og laver det samme hver dag og ikke har noget ansvar, så bliver folk lige glade«.

Prioriteringen af frihed og selvbestemmelse kommer bl.a. til udtryk i det bundne kassearbejdes lave status. Nogle hævder, at der findes (ældre kvindelige) medarbejdere, der foretrækker at sidde i kassen pga. den tryghedsfølelse, det kan give, men det er ikke blevet bekræftet af Arbejdsmuseets undersøgelse. I butiklokalet er arbejdet fysisk hårdt og rutinepræget, men den enkelte medarbejder kan nemmere selv tilrettelægge arbejdet og tage små korte pauser. Kassearbejdet er mindre fleksibelt, idet tempoet bestemmes af kundestrømmen, og dette arbejde opleves som mere stressende og ensformigt.

En dårlig arbejdsplads?

Arbejdsmuseets undersøgelse viser, at der til dels er hold i supermarkedernes dårlige image som arbejdsplads, hvis man kun ser på forhold som løn, arbejdstid og rutineprægede arbejdsopgaver. Til gengæld tilbyder branchen gode muligheder for at gøre karriere relativt hurtigt, hvis man er villig til at arbejde over. Det værdsættes især af den gruppe medarbejdere, der her er kaldt de karriereorienterede. For de unge mobile medarbejdere tilbyder supermarkederne en mulighed for relativt let og uforpligtende at tjene nogle penge og samtidig få opfyldt et socialt behov.

Kun de karriereorienterede medarbejdere, der får deres ambitioner indfriet, har et udviklende og udfordrende arbejde i gængs forstand. Et udviklende og udfordrende arbejde er dog ikke det samme for de tre medarbejdertyper. For de medarbejdere, der tilhører gruppen af stabile og ordentlige medarbejdere, er det ofte udfordring nok at sørge for, at kunderne altid får en god betjening og kan få de varer, de efterspørger, og at butikken fremstår pæn og ordentlig. Dette ønske kommer dog ofte i krambolage

med supermarkedernes krav om højt arbejdstempo.

Undersøgelsen viser også, at det ikke er løn og arbejdstider, der afgør medarbejdernes trivsel, men derimod de menneskelige relationer. Selv i en butikstype som Netto, hvor der i udpræget grad er tale om ensformigt rutinearbejde til mindstelønnen, er de fleste medarbejdere glade for deres arbejde på grund af den menneskelige kontakt. Det er de menneskelige relationer, der gør dem til engagerede og stabile medarbejdere, der leverer den ønskede arbejdsindsats.

På grund af de rutineprægede arbejdsopgaver kan man fristes til at kalde arbejdet i supermarkederne for det postindustrielle samfunds samlebandsarbejde, men de forholdsvis gode muligheder for menneskelig kontakt med både kolleger og kunder er en væsentlig forskel mellem industrielt samlebandsarbejde og arbejdet i supermarkederne. Hvor arbejdet objektivt set er præget af en række dårlige forhold som rutineprægede og ensformige arbejdsopgaver, dårlig løn, skæve arbejdstider, lav status osv. opleves det ofte subjektivt som et godt arbejde, fordi det konstante møde med andre mennesker gør hverdagen indholdsrig og afvekslende.

Noter

1. Der er i alt lavet 50 interview med nuværende og tidligere butiksansatte, og der er indkommet 5 skriftlige beretninger. Der er lavet 9 interview med ansatte med tilknytning til Netto, 16 med tilknytning til et stort privat supermarked og 10 med tilknytning til SuperBrugsen. Blandt de øvrige interviewede er der en overvægt af fagforeningsmedlemmer og tidligere brugsuddelere, hvad der skyldes, at HK og Uddelerforeningen var behjælpelig med at finde informanter til undersøgelsen. Der er lavet interview med butikss-

- chefer, butiksassistenter, servicemedarbejdere, slagter, kontorassistent m.m., så ansatte på alle niveauer i butikkerne er repræsenteret.
2. Af diskretionshensyn nævnes supermarkedet ikke ved navn. Det repræsenterer i undersøgelsen de butikker, der er medlem af De samvirkende Købmænd (DSK). Den undersøgte Netto repræsenterer formodentlig en af de mest velfungerende butikker i kæden, da den er udvalgt af hovedkontoret og har en meget erfaren butikschef.
 3. Ud over interviewene stammer disse oplysninger fra Kristensen 1982 og Arbejdstilsynet 2000.
 4. Disse tre elementer udgør ifølge Jensen 1999 de væsentligste elementer i fremtidens arbejdsbegreb 'hard fun'.

Litteratur

- Adersen, Torkil (2000): *Varehuset i Nørregade*, København, Arbejdermuseet.
- Agersnap, Flemming, Hans Engstrøm, Hanne Hartvig Larsen, Niels Laursen & Steen Rem (1983): *New technology in supermarkets in Denmark*, København, Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkårene.
- Arbejdstilsynet (2000): *Anmeldte arbejdsskader. Årsopgørelse 2000*, København, www.arbejdstilsynet.dk (juli 2002).
- Bottrup, Pernille, Birgit Hjermov & Vibeke Andersen (1998): *Forskellige virksomheder – forskellige krav. Virksomhedstyper, almene kvalifikationer og læringsrum*, København, Roskilde Universitetsforlag.
- Detailrapporten, (2000): Særudgave af *Detailbladet*, nr.8, 15/5.
- Jensen, Rolf (1999): *The Dream Society – Hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*, København, Jyllands-Postens Erhvervsbøger.
- Kristensen, Tage Søndergård (1982): *Kvindens helbred og arbejde – helbred, arbejds- og familieforhold for ansatte i 7 kvindebrancher*, 1. udgave 1978, København, F.A.D.L.
- Nielsen, Lise Drewes (1992): *Det daglige arbejde – om arbejdspladsanalysen som sociologisk metode*, København, HHK

Louise Karlskov Skyggebjerg er cand.mag. i historie, arbejder i KAB som informationsmedarbejder og var i forbindelse med projektet om arbejdsliv i supermarkeder ansat på Arbejdermuseet.
e-mail: louise.ole@get2net.dk